

ARTÍCULO

LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO COMO GUÍA DE LA GESTIÓN: APORTACIONES DEL BALANCED SCORECARD A LAS BIBLIOTECAS

*Carmen Jorge García-Reyes
Dto. Biblioteconomía y Documentación
Universidad Carlos III de Madrid
C/ Madrid, 126. 28903 Getafe (Madrid)-ESP.AÑA
Tfno: 34-91 624 92 20
Fax: 34-91 624 92 12
E-mail: cjorge@bib.uc3m.es*

***“El Cuadro de Mando Integral es algo más que un sistema de medición,
su verdadero poder aparece cuando se transforma de un sistema
de indicadores en un sistema de gestión”.***

Robert S. Kaplan & David P. Norton¹

Resumen

En los últimos años las bibliotecas han venido registrando una especial preocupación por la evaluación del rendimiento, coincidiendo con la necesidad de justificar su actuación ante la comunidad a la que sirven por la calidad, y la creciente obligación de rendir cuentas de su gestión a sus diferentes *stakeholders* demostrando *value for money*, es decir, resultados que, respondiendo a las necesidades y expectativas de sus usuarios, maximicen el valor de los servicios de información que suministran, de modo que justifiquen el gasto realizado en ellas². En este contexto, se ha ido afianzando la necesidad de considerar la eficacia organizativa de las bibliotecas desde una perspectiva multidimensional, en tanto criterio último por el que juzgar sus acciones, y de observar su funcionamiento desde una perspectiva sistémica como requisito previo para mejorar su rendimiento en el marco de la Gestión Total de la Calidad. Ello ha determinado que, en su gestión, se convierta en factor crítico de éxito la adopción de nuevos sistemas de control que faciliten coordinadamente a sus cuadros directivos todos aquellos datos sobre la actuación organizativa que apoyen y mejoren su toma de decisiones, y, a la vez, permitan movilizar los esfuerzos de la organización, en una dirección unificada, en torno al logro de los objetivos corporativos. Las características que en este sentido presenta el Balanced Scorecard como instrumento de control y gestión basado en indicadores, hacen de él un

modelo aplicable a las bibliotecas por el que éstas pueden lograr su orientación al logro de resultados, mejorar sus procesos de decisión, crear la cultura evaluativa necesaria postulada por la T.Q.M. para lograr la mejora continua, y facilitar su aprendizaje como *Learning Organizations*.

Palabras clave: Evaluación del rendimiento, Planificación estratégica, Indicadores de rendimiento, Balanced Scorecard, T.Q.M., Toma de decisiones, Aprendizaje organizativo

SUMMARY

In the last few years, libraries have shown a particular preoccupation with performance evaluation. This development has coincided with the need to justify their performance to the community they serve on the basis of quality, and the growing obligation to account for their management to the different stakeholders, demonstrating value for money, that is, results which, responding to the needs and expectations of the users, maximize the value of the information services which the libraries provide in order to justify their costs. In this context, the need to consider the organizational effectiveness of libraries from a multidimensional perspective has gained strength as the defining criteria for judging their actions and to observe their functioning from a systemic perspective as a prerequisite of improving performance in the setting of Total Quality Management (TQM). This has demonstrated that one critical success factor is the adoption of new systems of control which provide the top management with all the data on organizational behavior which supports and improves decision making and at the same time allows them to mobilize the organizational efforts in a unified direction toward the achievement of the corporate objectives. Toward this end, the characteristics of the Balanced Scorecard, as an instrument of control and management based on indicators, represent a model applicable to libraries, through which they can achieve a results based orientation, improve the decision-making process, create the necessary evaluative culture postulated by TQM to achieve a continuous improvement and facilitate learning as Learning Organizations.

Keywords: Performance evaluation, Strategic planning, Performance indicators, Balanced Scorecard, T.Q.M., Decision making, Organizational learning.

Introducción

La evaluación del rendimiento en bibliotecas ocupa un lugar preferente dentro de la bibliografía profesional desde hace largo tiempo³. No obstante, ha sido coincidiendo con la necesidad de justificar por los resultados las acciones que las bibliotecas emprenden, cuando se ha producido por ella un renovado interés: los actuales criterios por los que evaluar su rendimiento, especialmente relacionados con la calidad y el valor aportado por sus servicios⁴, han llevado a cuestionar su tradicional modo de funcionamiento y a incorporar nuevas prácticas de gestión que, orientadas a mejorar los resultados de su actuación, reflejan la paulatina adopción de principios empresariales procedentes del sector

privado, siguiendo la tendencia registrada en el ámbito público al que mayoritariamente pertenecen⁵.

En este contexto, la Gestión Total de la Calidad (Total Quality Management), como filosofía marco que guía la actuación organizativa hacia la mejora continua de procesos y resultados con el fin de satisfacer de forma permanente al cliente⁶, constituye, sin duda, el principal elemento de gestión transferido de los modos gerenciales privados al ámbito bibliotecario⁷. Su campo de actuación abarca la totalidad de la organización con una visión holística, estrechamente vinculada a la concepción sistémica de ésta y a la asunción de que un sistema es el producto de las interrelaciones que se producen entre las partes que lo constituyen⁸, lo que ha determinado profundos cambios en las bibliotecas a nivel organizativo⁹:

- Su conceptualización como sistemas compuestos por conjuntos de procesos interfuncionales enfocados al cliente.
- La orientación de su actuación hacia el logro de objetivos contruidos socialmente con sus Stakeholders y entendidos como resultados que deben aportar valor añadido a la comunidad a la que sirven; lo que ha traído consigo un enfoque multidimensional de la eficacia organizativa.
- La aplicación de la cadena de valor en el análisis de los procesos como requisito previo para la mejora del rendimiento organizativo.
- La necesidad de incrementar la formación y capacitación del personal en cuanto agente de los procesos y recurso imprescindible en la generación de valor y en el logro de la calidad en los servicios de información.
- La concepción de la información como recurso estratégico de primer orden que debe ser compartido a lo largo de los distintos niveles organizativos haciendo un *uso inteligente* de las tecnologías de la información.
- La consideración de la evaluación como condición necesaria para incentivar la mejora del comportamiento organizativo y, por tanto, la exigencia de fomentar una cultura evaluativa acorde con las nuevas circunstancias.
- La disposición organizativa para el aprendizaje y el cambio como base en la que sustentar el logro de la mejora continua.

Estos cambios han puesto de relieve la necesidad de adoptar una nueva visión directiva de la gestión en las bibliotecas, con el fin de que puedan anticiparse a los requerimientos del entorno en el que operan, y lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo basada en el valor añadido y en la calidad que aportan sus servicios. La incorporación de esta *conciencia estratégica* convierte en factor crítico de éxito, el contar con un sistema integrado de información de control que facilite a sus cuadros directivos todos aquellos datos sobre la actuación bibliotecaria que apoyen y mejoren su toma de decisiones, y, a la vez, permitan movilizar los esfuerzos de la biblioteca, en una dirección unificada, en torno al logro de los objetivos corporativos, ya que el fin último del control consiste en inducir a la acción, para asegurar que las actuaciones que se derivan de los procesos de decisión puedan alcanzar resultados que se aproximen, lo más posible, a los objetivos fijados por la organización para responder a su entorno¹⁰. Ello implica sustituir el carácter verificativo del control, tradicionalmente presente en las bibliotecas, por un enfoque integral y dinámico¹¹ que debe englobar la perspectiva interna y externa de su funcionamiento, con el fin de que los instrumentos de medición del rendimiento disponibles faciliten la evaluación posterior de la eficacia global de su gestión y guíen sus acciones. La razón descansa en que si es de la sinergia creada por todos los componentes de la biblioteca de lo que dependen sus resultados, son sus objetivos los que la mueven a actuar, y éstos deben establecerse de forma flexible en función del entorno, teniendo en cuenta las áreas de rendimiento crítico donde deben fijarse¹². Por tanto, la estrategia organizativa, entendida como conjunto global de líneas de actuación que define la dirección a seguir por la organización para lograr sus objetivos a largo plazo, se sitúa en el centro de la actuación bibliotecaria, y es en torno a ella donde las bibliotecas deben articular su sistema de control de gestión.

La necesidad de sistematizar y articular de forma coherente la información de control a la luz de estas consideraciones, convierte al Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral procedente del sector privado empresarial, en un modelo aplicable a las bibliotecas una vez adaptado a las características específicas que éstas presentan, ya que aparece como soporte básico de la información de control de la organización y como herramienta de gestión que permite articular su estrategia.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

El Cuadro de Mando Integral (CMI), propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton a principios de los años noventa¹³, aporta un método de medición del rendimiento que no sólo permite trasladar los objetivos estratégicos de una organización a un sistema de indicadores distribuidos en las áreas consideradas clave de rendimiento organizativo, sino también, facilita a la organización la información necesaria para que pueda desarrollar sus actividades de acuerdo a la estrategia definida¹⁴.

El CMI, desarrollado por los altos directivos como proyecto de equipo, recoge en forma de cuadro sintético los indicadores correspondientes a los objetivos estratégicos por los que la organización va a medir su rendimiento a largo plazo. Como documento organizativo, orienta los esfuerzos desarrollados por la organización en una dirección unificada ya que permite derivar de él, por cada nivel organizativo, sucesivos cuadros de mando: aquellos que dan lugar a la llamada *Pirámide de cuadros de mando de la organización*, y que traducen a indicadores los objetivos táctico-operativos que se desglosan de los objetivos estratégicos.

El CMI en este sentido, supera la concepción y utilización operativas que el cuadro de mando como instrumento de gestión basado en indicadores, ha tenido en las organizaciones desde que surgió en Francia con la denominación de *Tableau de Bord*.¹⁵ Frente a éste, centrado en indicadores orientados al corto plazo, el CMI incorpora en la organización la dimensión estratégica ya que, a la vez que articula las necesidades informativas de control de todos los niveles directivos, representa de forma coherente la estrategia de negocio, a través de objetivos e indicadores de rendimiento claramente encadenados entre sí¹⁶.

La implantación de un CMI requiere llevar a cabo los pasos siguientes:

-Definir la situación futura que la organización desea obtener en relación al entorno en el que opera (la visión de éxito), contemplando la actuación organizativa desde las cuatro perspectivas estratégicas que, según el modelo de Kaplan y Norton, aglutinan las áreas críticas del rendimiento corporativo: *Financiera, Clientes, Procesos internos, e Innovación y Aprendizaje*¹⁷.

-Identificar lo que la organización debe realizar para lograr la visión establecida (los objetivos estratégicos necesarios para alcanzar la visión de éxito a largo plazo, los factores de éxito de los que depende su logro, entendidos como objetivos de rendimiento o

resultados críticos deseados para cada perspectiva estratégica, y las relaciones existentes entre ellos).

-Seleccionar los indicadores estratégicos por los que medir los factores críticos y establecer “*target values*” (metas, estándares mensurables o valores que deben alcanzar cada uno de los indicadores y que son necesarios para poder verificar en qué grado la organización logra los objetivos de rendimiento propuestos).

-Definir los planes de acción a seguir para alcanzar los valores establecidos (desglosar el Cuadro de Mando Integral en indicadores específicos por niveles organizativos --departamental, de grupos de trabajo e individual-- para elaborar la *Pirámide de cuadros de mando*, y especificar, determinando prioridades y calendarios, los conjuntos de actividades o proyectos que se han de realizar a medio-corto plazo para alcanzar los objetivos y visión fijadas.

El concepto que subyace en este modelo, basado en una secuencia lógica de visión, factores de éxito, metas mensurables y planes de actividad, se encuentra en muchas teorías de la planificación, aunque son dos las características que distinguen al CMI:

- La primera, es que el CMI parte de la consideración de las cuatro perspectivas expuestas al establecer sus objetivos de rendimiento estratégico, lo que facilita un esquema estructurado de selección de indicadores que evita que una única dimensión --generalmente la financiera-- domine a la hora de evaluar la eficacia organizativa¹⁸.

- La segunda, es que el CMI ofrece la capacidad de representar, a través de los indicadores, el conjunto de hipótesis causa-efecto que define toda estrategia, lo que facilita su articulación organizativa y ayuda a comprender el funcionamiento sistémico de la organización. En este sentido, asume una cadena causa-efecto entre:

a) Las cuatro perspectivas estratégicas: parte del principio de que el rendimiento de la dimensión *Financiera*, se encuentra condicionado por la generación de valor que se produce en la de *Clientes*; que el rendimiento de ésta, se vincula directamente a los resultados que se producen en la dimensión de los *Procesos internos*; y que el rendimiento de esta dimensión, se halla determinado por la correspondiente a la de *Innovación y Aprendizaje*, considerada impulsora de las tres perspectivas anteriores.

b) Entre *indicadores de resultados o efecto* e *indicadores de previsión o inductores de actuación*: concibe que los primeros, indicadores genéricos referidos a los resultados finales clave, que reflejan objetivos comunes a la estrategia de diversas organizaciones y registran los esfuerzos

realizados, se ven afectados por los segundos, indicadores que describen las acciones que se están realizando, que representan la singularidad de la estrategia de cada organización y que proporcionan la forma en que se han de alcanzar los resultados, i.e., los resultados que la organización debería conseguir para producir unos resultados de éxito en el futuro.

El CMI, por tanto, convierte a los indicadores en el principal instrumento de gestión por el que impulsar y guiar la actuación organizativa al logro de resultados de valor, ya que, frente a otros modelos, presenta como características básicas, las siguientes:

- Incorpora sólo aquellos indicadores que recogen los aspectos críticos de los que depende el rendimiento organizativo (no más de cinco o diez por cada perspectiva), puesto que su objetivo es presentar los indicadores de forma sintética, precisa y compacta; una de sus principales fortalezas.

- Incluye indicadores e inductores de resultados, lo que permite a la organización vigilar los procesos y los resultados que impulsan la acción futura, con el fin de responder a tiempo a posibles desviaciones y reconducir su estrategia en caso necesario.

- Aglutina también, indicadores financieros y no financieros, por lo que el CMI se concibe como una herramienta proactiva basada en tres dimensiones del tiempo: ayer (perspectiva financiera), hoy (perspectiva de procesos y clientes) y mañana (perspectiva de aprendizaje). Supera así anteriores orientaciones del control de gestión en la consideración de que las acciones actuales, si bien pueden no tener un impacto financiero a corto plazo, impulsarán su logro en el futuro.

- Engloba indicadores cuantitativos y cualitativos, lo que permite recoger resultados relacionados con la eficiencia y productividad interna, con los aspectos soft de la organización y con la percepción externa de la calidad y valor de su actuación.

Estos rasgos revelan el potencial del CMI como herramienta de gestión, aunque la fuerza del modelo estriba en la metodología que propone para su elaboración e implementación organizativa, cuyo seguimiento asegura un modelo de actuación compartido y fomenta el aprendizaje corporativo:

- 1) *Traducir la visión.* Clarificar y crear un consenso, entre los componentes del equipo directivo, sobre la visión de éxito de la organización con el fin de poder expresarla en términos capaces de orientar las acciones del conjunto de la organización a través de la estrategia. Conlleva discutir factores críticos (objetivos de rendimiento) e indicadores y utilizar un lenguaje comprensible para toda la organización: el de la medición¹⁹.

- 2) *Comunicar y vincular.* Comunicar la estrategia y vincular a ella los objetivos específicos de cada nivel organizativo. Implica identificar de forma explícita la secuencia de relaciones causa-efecto para alinear, vertical y horizontalmente la estrategia, y demanda dispositivos organizativos de comunicación²⁰ y participación activa con el fin de poder derivar del CMI la *Pirámide de cuadros de mando organizativa*²¹.
- 3) *Planificar la organización.* Utilizar los objetivos estratégicos establecidos en el CMI como base para asignar recursos y definir prioridades. Permite integrar los planes financieros en el marco de la planificación estratégica, y por tanto vincular objetivos estratégicos y presupuestos, al exigir a la organización centrarse en aquellas acciones que le ayuden a avanzar en el logro de sus objetivos a largo plazo²².
- 4) *Supervisar la validez de la estrategia en función de los rendimientos obtenidos a corto plazo.* Permite obtener información retroactiva proporcionando a la organización la capacidad para el aprendizaje estratégico, ya que determina la coordinación de los sistemas de información en torno al CMI, con la finalidad de poder obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla en caso necesario²³.

De lo expuesto se deriva que el CMI sirve a la organización como vehículo de información de control y como instrumento de gestión que permite articular, comunicar e implementar de forma efectiva la estrategia, superando la frecuente desconexión entre su formulación y su puesta en práctica. También, que los indicadores se convierten en guía de la gestión organizativa, y que la fuerza del CMI estriba en reflejar un equilibrio entre perspectivas de actuación externas e internas, factores críticos a corto y largo plazo, indicadores cuantitativos y cualitativos, e indicadores históricos y previsionales, tal como refleja su nombre original *Balanced Scorecard*²⁴. Con ello, se supera el peso de las medidas financieras como indicadores prácticamente exclusivos de la actuación organizativa, la aplicación de medidas del rendimiento basada en la percepción exclusivamente interna de las necesidades a cubrir, la desconexión entre la planificación estratégica y táctico-operativa, el tradicional uso de los indicadores como instrumentos por los que medir la gestión pasada, su concepción orientada al corto plazo y al ámbito organizativo interno de la economía y eficiencia, y el feedback de circuito simple derivado de la tendencia organizativa a medir ex – post el rendimiento.

APORTACIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LAS BIBLIOTECAS

Desde mediados de los años ochenta se ha venido registrando en el ámbito bibliotecario (especialmente en Francia, dada la tradición existente del *Tableau de Bord*) la aplicación del cuadro de mando como instrumento de control operativo²⁵. Sin embargo, el CMI sigue siendo en la actualidad poco conocido en el mundo profesional, a pesar de la existencia de una incipiente bibliografía dedicada al tema y de algunas experiencias desarrolladas en bibliotecas²⁶. Por ello creemos útil subrayar las aportaciones que el CMI puede hacer a las bibliotecas, analizando las principales características que éste presenta, ya que puede construirse sobre el enfoque de excelencia que conlleva la T.Q.M.²⁷:

1) Implica centrarse en los factores clave que afectan el rendimiento organizativo dentro de cuatro perspectivas estrechamente vinculadas entre sí: *Financiera, Clientes, Procesos internos e Innovación y Aprendizaje*. Aunque en su adaptación bibliotecaria, y especialmente en el marco de actuación de la T.Q.M., el CMI se desvía del original en situar en última instancia la perspectiva del cliente sobre la financiera²⁸, deja la posibilidad de incorporar otras áreas de atención en las que obtener resultados críticos, permitiendo:

- Orientar la actuación de la biblioteca al logro de resultados equilibrando la visión interna y externa de lo que debe conseguir en el futuro para obtener ventajas competitivas; lo que potenciará la incorporación de la *conciencia estratégica* en la biblioteca, facilitará el establecimiento de resultados teniendo en cuenta los intereses de los stakeholders, e impulsará la gestión de los RRHH orientada a la capacitación del personal como agente activo en la generación de resultados de valor y elemento clave de la perspectiva considerada impulsora del resto de perspectivas: la de *Innovación y Aprendizaje*.

- Centrar su actuación en los resultados que resumen el rendimiento organizativo.

- Favorecer un mejor uso de los actuales indicadores disponibles.

- Impulsar la evaluación centrándose en un número discreto de indicadores y, por tanto, guiar la toma rápida y eficaz de decisiones.

2) Enfatiza la importancia del análisis de las relaciones causa-efecto entre perspectivas y entre factores clave u objetivos de rendimiento e indicadores. Clarifica la estrategia como conjunto de hipótesis causa-efecto, lo que facilita:

- La concepción sistémica de la biblioteca como un conjunto interrelacionado de procesos de cuyo funcionamiento depende la generación de resultados de valor.

- Orientar en una misma dirección sus esfuerzos ya que favorece la articulación entre planificación estratégica y táctico-operativa.
- Impulsar el funcionamiento dinámico de la biblioteca al identificar indicadores de resultados (históricos) e inductores de resultados (provisionales), ya que permite ver los resultados de nivel inferior como inductores de resultados a nivel superior, lo que introduce la óptica de los indicadores táctico-operativos como inductores de resultados y ayuda a priorizar las acciones a seguir con el fin de que aquellas que se vayan a realizar contribuyan a lograr la situación futura que se desea.

3) Clarifica los objetivos mediante la discusión y su traslación al lenguaje de medición por niveles organizativos a través de la *Pirámide de cuadros de mando*. Favorece y articula la comunicación y participación del personal, y, consecuentemente, facilita:

- El proceso de negociación corporativo, departamental e individual de los objetivos e indicadores por los que medir el rendimiento de la biblioteca.
- La motivación y compromiso de sus RRHH en su logro, al favorecer la integración individuo organización y ayudar al personal a conocer por qué, dónde y cómo aplicar sus conocimientos y esfuerzos.
- La articulación del sistema de control informativo, lo que ayudará a utilizar la información de los sistemas de información de control existentes, haciendo un uso más eficaz de la información que contienen.
- La evaluación de la aportación de cada miembro del personal y sección a los objetivos estratégicos y, por tanto, la revisión de la estrategia y el *aprendizaje estratégico* sobre la base de la información del avance hacia aquellos, lo que además, en el marco de actuación de la T.Q.M., favorecerá la creación de la cultura evaluativa necesaria para alcanzar la mejora continua.

4) Incluye indicadores cuantitativos y cualitativos, internos y externos. Vincula, conjugando la óptica interna y externa, los indicadores de productividad y eficiencia con los relativos a la calidad y valor aportados por la organización, lo que abre a la biblioteca la posibilidad de:

- Incorporar indicadores externos procedentes del ejercicio del Benchmarking (potenciado en la actualidad por la existencia de certificaciones ISO 9000 y Premios a la Calidad, entre ellos el Modelo Europeo e Iberoamericano de Excelencia).

- Evaluar factores vinculados al llamado Capital Intelectual organizativo (Capital Estructural, Humano y Relacional), por lo que apoya la *Gestión del Conocimiento* en la biblioteca.

CONCLUSIONES

Los nuevos procesos de Dirección estratégica que se están imponiendo en las bibliotecas tras los cambios de gestión determinados por la adopción de la T.Q.M., inciden en la importancia que posee articular de forma coherente, a lo largo de la organización, sistemas de información de control que no sólo permitan verificar si el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en la planificación estratégica, asegura el éxito de la estrategia desarrollada para responder al entorno, sino también, movilicen los esfuerzos de la organización en torno a la estrategia para lograr un modo de actuación compartido y centrado en el logro de los objetivos, y favorezcan la utilización consciente de los indicadores disponibles, con el fin de mejorar la toma de decisiones corporativa de la que dependen sus acciones.

A pesar de ser un instrumento nacido en el ámbito empresarial, el Cuadro de Mando Integral ofrece a las bibliotecas un esquema global de funcionamiento basado en indicadores, que sobrepasa su utilización como mera herramienta de control, puesto que si el CMI puede ser utilizado como soporte básico de los sistemas de control de gestión, presentando como rasgos más sobresalientes, la utilización de información de naturaleza financiera y no financiera, la rapidez de transmisión de datos entre los distintos responsables, y el estar basado en la solución de un número discreto de indicadores²⁹ (rasgos que permiten mejorar la toma de decisiones), también puede ser empleado como herramienta de gestión para articular la estrategia, ya que permite guiar el proceder de la organización en una dirección unificada y favorecer la comunicación y participación del personal en la gestión corporativa, estimulando el proceso de aprendizaje en el marco de las circunstancias particulares de cada organización.

REFERENCIAS

¹ Kaplan, R.S. & Norton, D.P.- *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. 2ª ed. Barcelona: Gestión 2000, 2000: 32.

² Por *rendición de cuentas (accountability)*, se entiende hoy, más allá de la simple justificación del cumplimiento formal de las normas, como deber que tienen los gestores de todo nivel de explicar lo que han hecho y las decisiones que han tomado a quienes les han delegado las responsabilidades que han aceptado, demostrando la consecución de fines. En este sentido aparece vinculada al concepto de value for money. Abbot, C.- *Performance measurement in library and information services*. London: ASLIB, 1994: 4.

Entre los *stakeholders*, definidos como aquellos grupos de personas que pueden estar interesados o influenciar las decisiones relativas a las acciones y programas desarrollados por la biblioteca, especial relevancia poseen aquellos grupos que pueden debilitar, bloquear u obstaculizar el logro de sus proyectos y tienen poder de veto sobre su actuación, fundamentalmente las autoridades que las financian. Drucker, P.F.- Managing the public service institution. *College and Research Libraries*, vol. 37, nº 1, 1976, pp. 4-14: 5. Crawford, J.C.- The stakeholder approach to the construction of performance measures. En, *Proceedings of the 1st Northumbria International Conference on performance measurement in libraries and information services*. 31 August-4 September, 1995. Newcastle upon Tyne: Information North, 1995, pp. 177-185: 177.

³ Poll, R.- *Managing service quality with the Balanced Scorecard*. 67th IFLA Council and General Conference. August 16-25, 2001. Code number: 042-135-E. [Documento pdf.]. Disponible en: <http://www.ifla.org/IV/ifla67/papers/042-135e.pdf> (consultado en: 12 diciembre 2002); Poll, R.- Performance, Proceses and cost: managing service quality with the Balanced Scorecard. *Library Trends*, vol. 49, nº 4, 2001, pp. 709-717: 710.

⁴ La contribución que las bibliotecas hacen a las metas y resultados de las organizaciones en las que se insertan, viene siendo considerada, cada vez con mayor frecuencia y especialmente en el ámbito académico, uno de los principales indicadores de evaluación de su rendimiento. Ver por ejemplo: Pritchard, S.M.- Determining quality in academic libraries. *Library Trends*, vol.44, nº 3, 1996, pp. 572-594: 591 y Gratch Lindauer, B. "Definición y medida del impacto de las bibliotecas universitarias sobre los resultados globales de la institución". *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, vol.59, 2000, pp. 35-75: 36 y ss.

La investigación de estrategias para evaluar el valor de las bibliotecas para la comunidad universitaria y explorar su impacto sobre el aprendizaje, la docencia e investigación, constituye en este sentido, junto a la investigación orientada a mejorar la medición de la calidad de sus servicios, una de las principales líneas de estudio en el ámbito profesional a la que se dirigen distintos esfuerzos. Ejemplo destacable lo constituye la ARL New Measures Initiative desarrollada por la Association of Research Libraries, donde se enmarcan distintos proyectos orientados en este sentido; entre ellos el Proyecto HEO: Higher Education Outcomes, y el proyecto LibQUAL+.

Disponibles en <http://www.arl.org/stats/newmeas/newmeas.html> (consultado en: 3 diciembre 2002).

⁵ La incorporación de principios de gestión empresariales procedentes del sector privado en la gestión pública, ha dado lugar a la aparición de lo que se ha venido a considerar un nuevo Paradigma Administrativo (denominado Gerencialismo Público en el área europea y Reinención del Gobierno en el área Norteamericana), cuya aplicación efectiva en la Administración de los distintos países, aunque con desigual desarrollo, ha desencadenado los llamados procesos de Modernización del Estado. Ver por ejemplo: Löffler, E.- *La Modernización del sector público desde una perspectiva comparativa: conceptos y métodos para evaluar y premiar la calidad en el sector público en los países de la OCDE*. J. Palou, trad. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, 1996.

Los cambios registrados en las bibliotecas, especialmente en el área anglosajona, han sido puestos en relación con el Gerencialismo Público en numerosas obras; entre ellas: Crawford, J.- *Evaluation of library and information services*. S.P. Webb, ed. London: ASLIB, 1996; Morgan, S.- *Performance assessment in academic libraries*. New York: Mansell, 1995; Abbot, C., 1994, op.cit; Usherwood, B.- Quality management and public library services. En, *Proceedings of the 1st Northumbria International Conference on performance measurement in libraries and information services*. 31 August-4 September, 1995. Newcastle upon Tyne: Information North, 1995: 269-276; Poll R. & Boekhorst, P.-

Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias. R. Abad Hiraldo y B. Altuna Esteibar, trad. Madrid: ANABAD, 1998.

⁶ *Total Quality Management guide.* Washington, D.C.: Government Printing Office, 1990. Vol. 1-2: 11.

⁷ Ver por ejemplo: Brophy, P.- Total Quality Management. En: *Resource management in academic libraries.* D. Baker, ed. London: Library Association, 1997: 74-84; Pritchard, S.M.- Determining quality in academic libraries. *Library Trends*, vol.44, nº 3, 1996: 572-594; Pacios Lozano, A.R.- Sistemas de Calidad Total en bibliotecas y unidades de información. *Boletín ANABAD*, vol. XLV, nº 2, 1995: 107-116; Pacios Lozano, A.R.- La mejor propaganda, la calidad. *AABADOM*, año VIII, nº 2, 1997: 21-30; Terrones Plaza, A. & García Sarrión, R.- Citius, altius, fortius...: T.Q.M. en bibliotecas públicas. *Educación y Biblioteca*, nº 78, 1997: 58-65; García-Morales Huidobro, E.- Aportaciones de la gestión de calidad a bibliotecas y servicios de documentación. *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 18, nº 1, 1995: 9-18; Pinto Molina, M.- Gestión de calidad en Documentación. *Anales de Documentación*, vol. 1, 1998: 171-183; EQLIPSE: evaluation and quality in library performance: system for Europe: Project LIB/EQLIPSE/4-3919.3077: final report and final functional specification. [Documento pdf]. 122 p. En: *Telematics for libraries.* [CD-ROM]. Luxembourg: European Commission, DG XIII/E-4, July 1998.

⁸ Wright, A.- Public service quality: lessons not learned. *Total Quality Management*, vol. 8, nº 5, 1997. P. 313-320: 319-320.

⁹ Basado en Jorge García-Reyes, C.- *Evaluación en bibliotecas.* Tesis Doctoral. Abril 2001. Inédita.

¹⁰ Basado en Palom Izquierdo, F. & Tort Raventós, L.- *Management en organizaciones al servicio del progreso humano.* Madrid: Espasa-Calpe, 1991: 271-272.

Esta definición del control revela la estrecha vinculación existente entre la Planificación y el Control como funciones de gestión, puesto que si la primera implica decidir lo que una organización va a hacer, el segundo consiste en asegurar que se obtendrán los resultados deseados. Ramos Simón, L.F.- *Dirección, Administración y Marketing de empresas e instituciones documentales.* Madrid: Síntesis, 1995: 84.

¹¹ Cagnoli, R.V.- *Administración de bibliotecas 1: planeamiento y control.* Buenos Aires: EB Publicaciones, 1992:102 y ss.

¹² Basado en Amat, J.M.- *El control de gestión: una perspectiva de dirección.* Barcelona: Gestión 2000, 1993: 21; 30.

¹³ Kaplan, R.S. & Norton, D.P., op. cit.

¹⁴ Este apartado se fundamenta en diversas obras; entre ellas: Kaplan, R.S. & Norton, D.P., op. cit.; Kaplan, R.S. & Norton, D.P.- *Building a strategy-focused organization.* Disponible en: <http://global.umi.com/> (consultado en: 12 septiembre 2002); López Viñegla, A.- *El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la gestión empresarial: posibilidad de tratamiento hipermedia.* Madrid: AECA, 1998; BENEDESSI, L.R.: Tablero de comando: una herramienta para la dirección competitiva de las organizaciones. *Costos y Gestión*, vol. 8, nº 32, 1999: 279-306; Olve, N., Roy, J. & Wetter, M.- *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral: guía práctica del Balanced Scorecard.* Barcelona: Gestión 2000, 2000; Epstein, M. & Manzoni, J.F.- The Balanced Scorecard and Tableau du Bord: Translating Strategy to Action. *Management Accounting*, August 1997: 28-36. Poll, R.- *Managing...*, op. cit; Poll, R.- *Performance...*, op. cit.; Brewton, J.- *Implementing a CRM Scorecard (Part I-V).* Disponible en: <http://www.bettermanagement.com/library/> (consultado en: 4 julio 2002); Mora Puigvi, T.- *El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión pública: aplicaciones a la administración pública local.* Disponible en: <http://www.uniovi.es/cecodel/mdl/clocum/AntonioMoral.pdf> (consultado en: 10 enero 2003).

¹⁵ Epstein, M. & Manzoni, J.F., op. cit: 29.

¹⁶ Basado en López Viñegla, A., op. cit.: 63.

¹⁷ La perspectiva financiera, se centra en los intereses de los accionistas y presenta objetivos e indicadores relacionados con el incremento de los ingresos, reducción de costes...

La perspectiva del cliente, se orienta a los intereses de éste y se relaciona con objetivos e indicadores relativos al aumento de la satisfacción de clientes, cuota de mercado...

La perspectiva de los procesos internos se enfoca al funcionamiento eficiente de las acciones desarrolladas y centra sus objetivos e indicadores en los procesos operativos, diseño y desarrollo de nuevos productos...

La perspectiva de innovación y aprendizaje se focaliza en la adaptación continua a los cambios y presenta objetivos e indicadores relativos a la formación de los RRHH, reorganización de procesos, flexibilidad de las tecnologías...

Kaplan, R.S. & Norton, D.P., op. cit., 2000: 39 y ss. Kaplan, R.S. & Norton, D.P.- La tarjeta de valoración equilibrada: medidas que impulsan el rendimiento. En, *Cómo medir el rendimiento de la empresa*. Bilbao: Deusto, 1999: 137-159.

¹⁸ Dávila, A.- El Cuadro de Mando Integral. *IESE: Revista de Antiguos Alumnos*, 1999, pp. 34-40: 36

¹⁹ Kaplan, R.S. & Norton, D.P., op.cit., 2000:29; Kaplan, R.S. y Norton, D.P.- La utilización de la tarjeta de valoración equilibrada como un sistema estratégico de gestión. En, *Cómo medir el rendimiento de la empresa*. Bilbao: Deusto, 1999, pp. 199-230: 203.

²⁰ Destacamos, en este sentido, que en la implementación del CMI, factor fundamental lo constituye el contar con información actualizada y operativamente relevante en tiempo oportuno, por lo que los sistemas de información organizativos se convierten en elementos esenciales para comunicarla a los recursos humanos y a los distintos sectores interesados en su actividad.

²¹ Olve, N., Roy, J. & Wetter, M., op.cit.: 31; Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: *Cuadro de mando...* Op. cit. P. 26 y 29

²² Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: La utilización..., op. cit.: 204.

²³ Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: La utilización..., op. cit.: 204-205

²⁴ Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: *Cuadro de mando integral...*, op. cit.: 8.

²⁵ Remitimos como ejemplo a las obras siguientes para obtener mayor información sobre la utilización del *Tableau de Bord* en Bibliotecas: Carbone, P.- Les bibliothèques universitaires. En, *Bibliothèques et évaluation*. A. Kupiec ed. Paris: Editions du Cercle de la Livrairie, 1994: 95-113; Zanier, F.- *L'elaboration d'un Tableau de Bord: comment évaluer un Centre de Documentation*. Paris: ADBS, 1995; Renoult, D.- Du bon usage de Tableau de Bord. *Bulletin de l'ABF*, 1993, vol. 136, n° 3: 27-28; Chevalier, B., Doré, D. & Sutter, E.- *Guide pour la Gestion d'un Centre d'Information documentaire: la maîtrise des chiffres* dés. Paris: ADBS, 1991 (Cap. 7); Gaillard, C.: Tableau de Bord à la bibliothèque de l'Université de Paris VI. *Bulletin des Bibliothèques de France*, vol. 35, n° 4, 1990: 302-304; Heusse, M.D.- Des statistiques au tableau de bord. En, *Evaluer pour évoluer: l'évaluation en bibliothèque*. Paris: Centre Georges Pompidou, 1993; Carbone, P.: Le Tableau de Bord des Bibliothèques Universitaires. En, *Economie et bibliothèques*. J. M. Salatin, dir. Paris: Editions de Cercle de la Livrairie, 1997: 177-186.

²⁶ Destacamos en este sentido, las obras de R. Poll ya citadas; autora que además presenta un proyecto llevado a cabo en Alemania entre 1999 y 2001, financiado por el German Research Council (DFG), en el que, con la finalidad de desarrollar un sistema integrado de gestión de calidad para bibliotecas académicas, se utilizó el Balanced Scorecard y en el que detalla el conjunto de indicadores adoptados en él. Junto a este proyecto, diversas bibliotecas universitarias han elaborado su propio Balanced Scorecard; entre ellas la Universidad Pompeu Fabra (Quadre de Comandament Integral, disponible en: <http://www.upf.es/bib/> --Conèixer la Biblioteca—Principals indicadors—(consultado en: 27 enero 2003)) y la Universidad Carlos III (agradecemos a la Directora del Servicio de Biblioteca, Margarita Taladriz, la información aportada).

²⁷ Andersen, H.V., Lawrie, G. & Shulver, M.- *The Balanced Scorecard vs. The EFQM Business Excellence Model – which is the better strategic management tool?*. Disponible en: <http://www.bettermanagement.com/library/> (consultado en: 27 enero 2003).

²⁸ Poll, R.- Performance..., op. cit.: 713.

²⁹ López Viñegla, A., op. cit.: 117.